

LA PRESENCIA DE MUJERES EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN Y PUESTOS DIRECTIVOS DE LAS EMPRESAS: DE LA LEY ORGÁNICA DE IGUALDAD (2007) AL —PROYECTO— DE LEY ORGÁNICA DE PARIDAD (2024)

Women presence at board and managerial levels: from the Equality Organic Law (2007) to the -projected draft- of the Parity Organic Law (2024)

MARÍA PONS CARMENA*

Universitat de València

RESUMEN

El próximo 28 de diciembre de 2024 finaliza el plazo de transposición de la Directiva 2022/2381 que tiene por objeto, precisamente, la mejora del «equilibrio de género» entre los administradores de las sociedades cotizadas. La promoción de la presencia de mujeres en los consejos de administración ya estaba prevista en la Ley Orgánica de Igualdad de 2007 (art. 75), pero sin carácter vinculante. Por ello, de la mano del deber de incorporar esta Directiva comunitaria, que obliga a la presencia de mujeres mediante un sistema de cuotas, se hace necesario examinar el proyecto de Ley Orgánica de representación paritaria y presencia equilibrada de mujeres y hombres (2024) que, además de ampliar el alcance y ámbitos de aplicación de la Directiva 2022/2381, aborda la representación paritaria y presencia equilibrada de mujeres y hombres en numerosos organismos e instituciones del Estado. El presente artículo analiza en este sentido y desde un triple plano de análisis —derechos social, societario y de protección de la igualdad—, las pretendidas modificaciones previstas en el proyecto de Ley Orgánica de representación paritaria y presencia equilibrada de mujeres y hombres (2024), requiriendo para ello plantearse aspectos como la conveniencia de la introducción de cuotas y, por supuesto, los posibles problemas y/o lagunas que pueden encontrarse en la proyectada Ley Orgánica.

Palabras clave: Directiva 2022/2381, paridad de género, equilibrio de género, personal de alta dirección, consejos de administración.

* **Correspondencia a:** María Pons Carmena. Universitat de València (España). – mponsc@uv.es – <https://orcid.org/0000-0002-1378-8840>

Cómo citar: Pons Carmena, María (2024). «La presencia de mujeres en los consejos de administración y puestos directivos de las empresas: de la Ley Orgánica de Igualdad (2007) al —proyecto— de Ley Orgánica de Paridad (2024)»; *Lan Harremanak*, 51, 117-150. (<https://doi.org/10.1387/lan-harremanak.26315>).

Recibido: 16 mayo, 2024; aceptado: 05 junio, 2024.

ISSN 1575-7048 — eISSN 2444-5819 / © UPV/EHU Press



Esta obra está bajo una licencia
Creative Commons Atribución 4.0 Internacional

ABSTRACT

On December 28th., 2024 the deadline for the transposition of Directive 2022/2381 will come to an end. This Directive deals with the improvement of «gender balance» among board members of listed companies. The promotion of women presence at board level is regulated on the actual legislation in force, the Equality Organic Law of 2007 (art. 75); but this provision lacks a compulsory nature. In this respect, the need to incorporate the content of the Directive -which introduces an obligatory system of quota for women on boards- into the Spanish legal system, is the perfect opportunity to analyze the projected draft of the Parity Organic Law (2024). This legislative proposal not only enhances what is stated on the Directive, but it goes beyond its content, by increasing its scopes of application and by regulating gender parity in other public institutions and organisms. Therefore, the objective of this article is to analyze, from a threefold point of view -social, business-orientated and equality protection legislation, the pretended modifications included on the draft of the Parity Organic Law (2024). In this sense, it is required to tackle the suitability of introducing quotas, as well as, of course, the many problems and detected loopholes that could be found within the projected legislation.

Keywords: Directive 2022/2381, gender parity, gender balance, managerial personnel, company boards.

1. Aclaraciones previas sobre el objeto de estudio

El presente trabajo tiene por objeto analizar las modificaciones que, muy probablemente, se producirán en la normativa española con ocasión de la transposición de la Directiva 2022/2381, de 23 de noviembre de 2022, relativa a un mejor equilibrio de género entre los administradores de las sociedades cotizadas y a medidas conexas (en adelante, Directiva 2022/2381) de la mano del proyecto de Ley Orgánica de representación paritaria y presencia equilibrada de mujeres y hombres, publicado en el *BOE* de 15 de diciembre de 2023, en adelante LO de Paridad (2024)¹. Ambas normas tratan sobre la presencia de mujeres en los consejos de administración de las empresas, entre otros aspectos.

Ha de aclararse, en primer lugar, que la Directiva 2022/2381 tiene por finalidad lograr un «mejor equilibrio de género» entre los administradores de las sociedades cotizadas, limitándose su ámbito de aplicación a dicho tipo de sociedades. Sin embargo, el proyecto de LO de Paridad (2024) va más allá y pretende garantizar la representación efectiva de las mujeres en la gran mayoría de los ámbitos decisivos de la vida política y económica de nuestro país y, a tal finalidad, se introducen modificaciones sustanciales en numerosas normas: su ámbito de aplicación, en este sentido, es mucho más amplio y ambicioso que el de la Directiva, puesto que se extiende, «el equilibrio de género», no solamente a las sociedades cotizadas, sino también a las no cotizadas y otros tipos de entidades de interés público, a las listas electorales (listas cremallera), a los órganos constitu-

¹ El pasado 7 de mayo de 2024 se han publicado en el Boletín Oficial de las Cortes Generales, 110 enmiendas a este Proyecto de Ley Orgánica y queda pendiente su aprobación pues, a fecha de hoy (30 de mayo de 2024), esta iniciativa legislativa está en la fase de elaboración del Informe de la Ponencia por parte de la Comisión de Igualdad, dictamen de esta Comisión y votación posterior en Pleno del Congreso por tratarse de la Ley Orgánica. En cualquier caso, sí se han incluido en este trabajo comentarios puntuales sobre las enmiendas presentadas más relevantes.

cionales y de relevancia constitucional, al gobierno, administraciones públicas y entidades del sector público, y a los colegios profesionales, tribunales que otorgan premios, entre otros. El objeto de este trabajo se centra en el análisis de la presencia de equilibrio de género en las sociedades cotizadas, en otro tipo de sociedades y en entidades de interés público y en la alta dirección, pero no se entra en el ámbito del equilibrio de género en el sector público.

En segundo lugar, conviene señalar que nuestro objeto de estudio, la regulación legal del «equilibrio de género» en los consejos de administración de las sociedades y entidades mencionadas, nos obliga, desde mi punto de vista, a trabajar desde una triple perspectiva, no exenta de problemas pero que, a su vez, puede nutrirse de esta triple visión y beneficiarse de las herramientas propias de cada disciplina. Me refiero a que, claramente, la regulación de los órganos de administración de las sociedades es competencia del derecho mercantil, pero, a su vez, cuando nos adentramos en el ámbito del personal de alta dirección y/o consejos de dirección de las empresas, a los que hace referencia la Directiva 2022/2381 y el proyecto de LO de Paridad (2024), como sujetos a los que ha de afectar también «el equilibrio de género», nos adentramos en el terreno del derecho laboral. Y es en el ámbito sociolaboral, en el que se aprecia una mayor trayectoria y experiencia, no solo en cuanto a la incorporación de normativa europea «de género», sino y principalmente en cuanto a la consecución del ejercicio real y efectivo del principio constitucional de igualdad de género. No hay duda de que es en el ámbito del derecho del trabajo, en el ambiente laboral, en el que se han detectado y tutelado más fácilmente las discriminaciones (Rodríguez-Piñero, 2022: 12). En cualquier caso, los objetivos pretendidos por la normativa a analizar están alineados, o podrían estarlo: atender al «equilibrio de género» en el más alto nivel societario crea «marca» y mejora la imagen corporativa de las empresas y, a su vez, como se argumentará, potencia, facilita y multiplica los beneficios de cualquier obligación legal (planes de igualdad, de diversidad, protocolos contra la violencia/acoso y/o transparencia retributiva segregada por género), convencional, o incluso, extralegal que pudieran existir o provenir de la esfera sociolaboral.

En tercer lugar, evidentemente, abordar el «equilibrio de género» en los consejos de administración de las empresas, nos lleva a adentrarnos en el terreno de la protección de igualdad y no discriminación, reflejo y ejemplo de normativa transversal e integral, pero que también goza de entidad propia, por lo que la lucha contra discriminaciones ha de considerarse como tercer pilar o pata de nuestro estudio. Necesariamente las futuras modificaciones normativas que introducirá el proyecto de LO de Paridad (2024), han de conformarse con la normativa en vigor: tanto la Ley Orgánica de Igualdad, en adelante LOI (2007), que por cierto no se prevé su modificación², como las más recién

² *Vid.*, Enmienda n.º 17 presentada por el Grupo Parlamentario Mixto (Ione Belarra Urteaga) en la que se propone modificar la DA 1.º de la LOI (2007), en el sentido de: 1.—que se recoja que la

tes Ley 15/2022 sobre igualdad de trato y no discriminación (nótese que su artículo 33.2 llama a la iniciativa empresarial) y la Ley 2/2023 para la igualdad real y efectiva de las personas trans y para la garantía de los derechos de las personas LGTBI. Como puede verse, los ingredientes que podrían introducirse en este cóctel son muy diversos; y a su vez existen relevantes matices conceptuales. Nótese, en este sentido, que en derecho mercantil la «diversidad» en los consejos de administración hace referencia a edad, género, discapacidad y, sobre todo, a diferente procedencia, bagaje, estudios y/o trayectorias profesionales; mientras que, en los ámbitos laborales y/o de protección de la igualdad y no discriminación «de última generación», se suele hacer referencia a la «diversidad» como diversidad de género o sexo o de orientación sexual. Cuestión importante que ha de tratarse, no obstante, y desde mi punto de vista, partiendo de la premisa de que la igualdad binaria, hombre-mujer, aún no se ha alcanzado y esta «lucha» no debería desnaturalizarse, ni abandonarse, sino complementarse con la no discriminación por razón de sexo y/o género en términos no binarios; siempre y en la medida de lo posible.

Esto nos lleva, a una cuarta y muy importante consideración previa, la paradoja de la igualdad de género; o, más bien, la paradoja de la protección de la igualdad de género (Dubin, 2007: 341), entendida exclusivamente desde la perspectiva binaria hombre-mujer, en el sentido de que otorgar una mayor protección a las mujeres por el hecho de serlo, en este caso me refiero a la imposición de cuotas de presencia femenina como máxima medida de discriminación positiva existente, puede jugar en contra del objetivo pretendido, que sería valorar el talento femenino; sea esto lo que sea. En este sentido, puede adelantarse ya que ni la Directiva 2022/2381, ni el proyecto de LO de Paridad (2024) imponen cuotas *strictu sensu*. Por el contrario, el énfasis se pone, como debe ser, en asegurar criterios objetivos de selección de personas que han conformar los consejos de administración de las empresas y/o ocupar los puestos directivos de lo que éstos suelen nutrirse. Como se verá, tanto la norma europea como la proyectada nacional, prevén distintos caminos para lograr el pretendido «equilibrio de género», distinguiendo, además, entre consejeros/as ejecutivos/as y no ejecutivos/as (lo importante no es sólo su presencia), y estableciendo porcentajes de representación del género menos representando, pero sin llegar a imponer —incluso impidiendo— una paridad absoluta. A su vez, en el caso de la proyectada norma española, se permiten diferentes plazos de aplicación de las obligaciones que se pretenden, pues se establecen entradas en vigor escalonadas en atención al tipo de sociedad o entidad obligada al cumplimiento de la normativa.

El objeto de este artículo, en definitiva, consiste en presentar lo que hay (principalmente el art. 75 de la LOI (2007) y algunas previsiones en el ám-

composición equilibrada se refiere a un 50 por 100; 2.—una nueva adicional sobre la regulación de la profesión de agente de igualdad; y 3.—otra adicional sobre la adaptación de reglamentos judiciales.

bito del derecho mercantil —art. 529 bis del Texto Refundido de la Ley Sociedades de Capital, aprobado por RD Legislativo 1/2010, de 2 de julio, en adelante LSC, y la recomendación n.º 15 del Código unificado de buen gobierno de las sociedades cotizadas), analizar a qué nos obliga la transposición de la Directiva 2022/2381 y, finalmente, indagar sobre las luces y las sombras de la propuesta de LO de Paridad de 2024, en lo que respecta al «equilibrio de género» en los órganos decisorios de las empresas cotizadas y otro tipo de sociedades o entidades de interés público. No se aborda, por razones de limitación de espacio, la regulación de sistemas de cuotas previstos en los sistemas jurídicos de otros países de nuestro entorno, aunque sí se aprecia que un análisis comparativo podría haber enriquecido en mayor medida el análisis que sigue³.

2. Normativa española en vigor en torno a la presencia de mujeres en los consejos de administración de las empresas

Como se ha señalado, con anterioridad a la aprobación de la Directiva 2022/2381 sobre el equilibrio de género y a la existencia del proyecto de LO de Paridad (2024), contábamos en el panorama normativo español con lo previsto en la LOI (2007), principalmente lo dispuesto en su art. 75, que forma parte del conjunto de medidas relativas a «la igualdad en la responsabilidad social de las empresas» (arts. 73-75). En relación con estas prácticas o acciones de responsabilidad social (o RSC) no vinculantes, ha de atenderse a lo previsto en la recomendación n.º 15 del Código de buen gobierno de las sociedades anónimas cotizadas (versión 2020). A su vez, también en el ámbito del derecho mercantil, se hará referencia a lo dispuesto en el art. 529 bis LSC, relativo a la composición de los consejos de administración de este tipo de sociedades; norma que es objeto de modificación por el Proyecto de LO de Paridad (2024), junto con la reforma de la Ley 6/2023, de 17 de marzo, de los Mercados de Valores y de los Servicios de Inversión (*vid., infra* apartado 4.2).

³ Varios países han introducido medidas legislativas, entre ellos, Francia, Italia, Bélgica y Alemania; y más recientemente Austria y Portugal. En cuanto a Francia, *vid.*, DE CONTESS, María Luisa (2019). La Ley de cuotas en los consejos de administración de las empresas francesas y su aplicación. En *Gobierno corporativo e Igualdad de Género. Realidad y tendencias regulatorias actuales*, Tirant lo Blanch, pp. 532-545. En este mismo libro, pueden consultarse análisis sobre la regulación normativa en otros países europeos y en México. Por lo demás, a estos efectos, se cuenta con una excelente base de datos del EIGE (*European Institute for Gender Equality*) sobre estadísticas de igualdad de género actualizadas, en las que se distingue la presencia de mujeres en los consejos de administración de empresas cotizadas y su posición en el consejo (*president, employee representative y board members*).

2.1. La recomendación sobre presencia equilibrada en los consejos de administración prevista en el artículo 75 LOI

Con la entrada en vigor de la LOI en marzo de 2007, ampliamente analizada por la doctrina en su momento (Sala Franco y otros, 2008), España se sumaba a los 44 países del mundo que en ese momento contaban con medidas legales o constitucionales para garantizar la presencia de mujeres, tanto en el ámbito político (por ejemplo, listas electorales de aplicación inmediata), como en el económico (empresas). En este último ámbito, sin embargo, entre las medidas previstas predominaba el carácter de auto-regulación, la flexibilidad y la no imposición de sanciones. En este sentido, las previsiones sobre la presencia de mujeres en los consejos de administración (art. 75 LOI), distaba mucho de lo previsto con respecto a la obligatoriedad de elaborar planes de igualdad, materia en la que, aunque la LOI de 2007 únicamente «recomendaba» su existencia en empresas de más de 250 trabajadores, a fecha de hoy, sí puede afirmarse que se han producido avances, al menos, en términos de producción normativa (RD 901/2020)⁴; discutible si estos avances lo son también en atención a otro tipo de parámetros; y discutible también si una futura regulación vinculante sobre presencia femenina en los máximos órganos de dirección y administración de las empresas y/o cuotas en torno al personal de alta dirección podría contribuir, y en qué medida, a hacer efectivos los avances en torno al entonces «plato fuerte» sociolaboral de la LOI (2007): los planes de igualdad (*vid., infra* apartado 5).

En todo caso, a fecha de hoy, el art. 75 LOI se refiere a la presencia de mujeres en los consejos de dirección de las empresas, pero con carácter de recomendación, pues dice que las sociedades obligadas a presentar cuenta de pérdidas y ganancias no abreviada «procurarán» incluir un número de mujeres que permita alcanzar una presencia equilibrada de éstas y los hombres en un plazo de 8 años, a partir de la entrada en vigor de la LOI (plazo que finalizó en 2015). Por su parte, la DA 1.º de la LOI (2007) fija el porcentaje de «presencia o composición equilibrada» entre un 40-60 por 100 («que no supere el 60 por 100, ni sea menos del 40 por 100»). En cuanto a las sociedades que deben procurar la presencia equilibrada, ésta se limita a determinados tipos de sociedades (SA, SRL, comanditaria por acciones). Ya se señaló por la doctrina en su momento, la «inoportuna e inexacta» referencia a «sociedades obligadas a presentar cuenta de pérdidas y ganancias» (Embid Irujo, 2007: 327); que no tiene coherencia, pues no todas las sociedades mercantiles están obligadas a presentar pérdidas y ganancias; error que, veremos, sí se subsana en el proyecto de LO de Paridad (2024).

⁴ A partir del RD Ley 6/2019, de 1 de marzo, las empresas de más de 50 trabajadores estaban obligadas a elaborar un plan de igualdad; y se introduce un apartado 13 en el artículo 7 de la LISOS relativo a la tipificación como infracción grave el «no cumplir las obligaciones que se establezcan en materia de planes y medidas de igualdad que se establecen en la LOI, el ET o el convenio colectivo que sea de aplicación».

En todo caso, el mencionado artículo 75 LOI (2007) forma parte del Título VII relativo a «la igualdad en la responsabilidad social de las empresas en el que se aprecia el carácter de voluntariedad (art. 73, «las empresas podrán asumir la realización voluntaria de acciones de responsabilidad social...»); es decir, con respecto al contenido del art. 75 LOI, claramente no se aprecia una imposición de la que se derive una nítida obligación de cumplir con este requerimiento, solo una recomendación, cuyo incumplimiento no tiene consecuencias jurídicas, ni se prevé sanción alguna. En este sentido, se ha afirmado que el legislador de 2007 actuó con cautela (Mella Méndez, 2024: p. 476). Únicamente cabría señalar que, quizás, en el ámbito de la contratación pública (arts. 33 y 34 LOI), las Administraciones públicas podrían «establecer (algún tipo) de medidas especiales con el fin de promover la igualdad»⁵. Por lo demás, el art. 54 LOI, y en general los arts. 52-54 LOI, prevén la presencia equilibrada de mujeres y hombres en la AGE y organismos públicos vinculados o dependientes de ella, «salvo por razones fundadas y objetivas, debidamente motivadas»; cuestión en la que no se va a entrar pues, como se ha dicho, no es objeto de este artículo analizar la participación de mujeres en los organismos públicos vinculados o dependientes de la AGE; en todo caso, sí se ha de mencionarse que también en este punto la LOI carece de carácter vinculante y tampoco prevé consecuencias jurídicas en caso de incumplimiento de esa predicada «presencia equilibrada».

Por lo demás, basta señalar una importante última precisión con respecto a la LOI (2007) y el nombramiento de mujeres en los consejos de administración de las empresas que, aunque no se recogió en el articulado, si está en la Exposición de motivos de la LOI: «es finalidad de esta medida que el criterio prevalente en la incorporación de consejeros sea el talento y el rendimiento profesional, ya que, para que el proceso esté presidido por el criterio de imparcialidad, el sexo no debe constituir un obstáculo como factor de elección». Incidir sobre la necesidad, u obligatoriedad, de establecer criterios objetivos, neutros, en los procesos de selección de los miembros de los consejos de administración, con carácter previo al inicio de dichos procesos, será una de las claves más innovadoras de la Directiva 2022/2381, como se verá (*vid., infra* apartado 3).

⁵ Incluso el art. 34.1 LOI va un poco más allá, al afirmar que «anualmente, el Consejo de Ministros, a la vista de la evolución e impacto de las políticas de igualdad en el mercado laboral, determinará los contratos de la Administración General del Estado y de sus organismos públicos que obligatoriamente deberán incluir entre sus condiciones de ejecución medidas tendentes a promover la igualdad efectiva entre mujeres y hombres en el mercado de trabajo, conforme a lo previsto en la legislación de contratos del sector público».

2.2. El art. 529 bis del TR de la Ley de Sociedades de Capital (RD legislativo 1/2010, de 2 de julio)

En todo caso, en el ámbito del Derecho mercantil, en cuanto a las sociedades de capital, el art. 529 bis del TR de la Ley de Sociedades de Capital, aprobado por RD legislativo 1/2010, de 2 de julio (en adelante LSC como ya se ha señalado), relativo a determinadas especialidades del consejo de administración, prevé (desde la Ley 5/2021) que los miembros sean personas físicas (apartado 1) y, desde la Ley 11/2018, que el consejo debe velar para que los procesos de selección de sus miembros «favorezcan la diversidad en cuestiones como la edad, el género, de experiencias y de conocimientos y no adolezcan de sesgos implícitos que puedan implicar discriminación alguna y, en particular, que faciliten la selección de consejeras en un número que permita alcanzar una presencia equilibrada de mujeres y hombres» (apartado 2).

Puede verse que en este art. 529 bis LSC no se fija un porcentaje mínimo de equilibrio de género y, además, tampoco se observa la imposición de un deber ni, por consiguiente, se prevé sanción alguna; es decir, no existe ninguna obligación. Ello es criticable porque, cuando se aprobó la Ley 31/2014 de reforma de la LSC, es decir en 2014, la LOI (2007) ya llevaba 7 años en vigor, y es llamativo que la norma no contuviera ningún avance en materia de igualdad de género en la gobernanza de las sociedades anónimas y de responsabilidad limitada. Como se ha señalado, solo existe una referencia formal en el mencionado art. 529 bis LSC: que los procedimientos de selección de consejeros favorezcan la diversidad de género y en particular la selección de consejeras. Se trata de una norma programática, que no contiene un mandato vinculante para las sociedades ni para los órganos de administración, que no define objetivos ni cuotas y que ni siquiera incorpora un elemento de presencia equilibrada de géneros (Mateu de Ros, 2019: 88). Veremos, posteriormente, que el proyecto de LO de Paridad (2024), prevé la modificación de este artículo 529 bis LSC (*vid., infra* apartado 4).

2.3. La Recomendación n.º 15 del Código unificado de buen gobierno de las sociedades cotizadas (versión 2020) y la diversidad de género en el ámbito de la responsabilidad social corporativa

Por lo demás, también en el ámbito del derecho mercantil, podemos encontrar otro tipo de disposiciones específicas que tienen por objeto favorecer la diversidad de género. En general, prevalece de nuevo el carácter de promoción o recomendación; es decir, predomina la ausencia de naturaleza vinculante, y ésta es la razón principal por la cual, según la doctrina, no se han alcanzado los resultados esperados en cuanto al equilibrio de género en las empresas españolas (Campuzano, 2019: 27). Este tipo de iniciativas podemos enmarcarlas en el ámbito de la denominada responsabilidad social de las empresas (o responsabilidad social corporativa), que hace referencia a compromisos voluntarios asumidos por las em-

presas con respecto a la sociedad, el medio ambiente y el desarrollo sostenible o, también, se refiere a la «integración voluntaria por parte de la empresa de preocupaciones sociales o medioambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores», en palabras del precursor Libro verde de la Comisión Europea de 2001 sobre esta materia. Más recientemente, estas iniciativas podrían asimilarse también, como señala la doctrina (Alonso Olea, 2022: 22), a los objetivos ODS establecidos por la ONU (2015); en concreto, al ODS 5: lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres (y a las niñas).

En cualquier caso, a pesar de carecer de carácter vinculante, estas iniciativas o guías de actuación de las empresas en favor del equilibrio o diversidad de género son, en mi opinión, positivas y necesarias, y deben completar la normativa vinculante. La existencia de iniciativas no vinculante es necesaria, pues se ha señalado que, el asumir voluntariamente acciones de RSC (Responsabilidad Social Corporativa), se incide en determinados aspectos de la organización y funcionamiento de las sociedades mercantiles, pudiendo plantear, por ejemplo, cuestiones sobre la competencia en la adopción de acuerdos que no están relacionados directamente con el objeto social ni con la obtención de beneficios económicos y entendemos como muy significativo el hecho de realizar acciones en favor de la igualdad por otros motivos, no económicos (Boldó Roda, 2023: 123). No obstante, ha de tenerse presente que estas iniciativas no vinculantes no deben asumirse para redefinir, reinterpretar o evadir las leyes, las regulaciones o las legítimas expectativas de la sociedad y, por ello, deben rechazarse si pretenden ser un sustituto de la normativa estatal, de la negociación colectiva y/o del diálogo social (Merino Segovia, 2009: 11).

En todo caso, es en el marco del gobierno corporativo, o conjunto de normas, principios o procedimientos que regulan la estructura del sistema de gobierno de una sociedad anónima cotizada y su funcionamiento en la práctica, donde podemos situar el denominado Código unificado de buen gobierno de las sociedades cotizadas, aprobado por el CNMV el 22 de mayo de 2006 y actualizado en 2020⁶. En la recomendación n.º 15 de este Código se prevé, concretamente, que sería recomendable que existiera un porcentaje entre 30-40 por 100 de consejeras (sin especificar el tipo)⁷, y a su vez, se prevé la obligación de

⁶ Otros: 1.—el Informe Olivencia (1998) fue el primer intento de dar demanda de eficiencia, agilidad, responsabilidad y transparencia en el gobierno de las sociedades, pero no se contemplaban de forma expresa acciones sobre diversidad de género; 2.—el Informe Aldama (2003) tampoco prevé nada sobre género; y 3.—el Código Conthe (2006) sí establecía una recomendación sobre diversidad de género, pero perdió trascendencia con la LOI (2007).

⁷ Recomendación 15 (2020): «Que los consejeros dominicales e independientes constituyan una amplia mayoría del consejo de administración, y que el número de consejeros ejecutivos sea el mínimo necesario, teniendo en cuenta la complejidad del grupo societario y el porcentaje de participación de los consejeros ejecutivos en el capital de la sociedad. Y que el número de consejeras supongan al menos, el 40% de los miembros del consejo de administración antes de que finalice 2022 y en adelante, no siendo con anterioridad inferior al 30%».

explicar qué tipo de actuaciones se están llevando a cabo para corregir el escaso número de mujeres consejeras (*comply or explain*). En todo caso, se prevé también que el consejo de administración debe tener entre 5-15 miembros, ya internos o ejecutivos, ya externos (dominicales, independientes y otros externos), para facilitar «su eficaz funcionamiento, la participación de todos los consejeros y la agilidad en la toma de decisiones». A su vez, en este Código de buen gobierno se recomienda a las sociedades que expliciten su compromiso con una composición diversa del consejo de administración, desde la fase inicial de selección de posibles candidatos, y que se adopte una política de promoción de la diversidad que fomente el incremento de las mujeres altas directivas (principio 10 y recomendación 14).

En cuanto, al principio «cumple o explica», típico de los códigos de gobierno corporativo (Embid Irujo, 2008: 352), se pretende que las sociedades cotizadas expliquen las causas del incumplimiento, pues estas explicaciones pueden ser valoradas por los accionistas o inversores, pero no se prevé que la ausencia de equilibrio de género, o el no alcanzar el porcentaje recomendado de presencia femenina (30-40 por 100), pueda ser objeto de sanción por la CNMV u otros; a salvo de exigir que se corrijan omisiones o datos engañosos o erróneos que pudieran constar en el informe anual corporativo de obligado a presentar por las sociedades cotizadas; informe previsto en el art. 540 LSC, que regula el contenido y estructura del informe anual⁸. Como se argumentará con posterioridad, la transposición de la Directiva 2022/2381 en el ordenamiento jurídico español, de la mano de la LO de Paridad (2024) va a suponer la introducción de normativa vinculante, y no solamente en punto a las obligaciones de información que recaen sobre las sociedades cotizadas (*vid., infra* apartado 4.2).

3. Antecedentes y contenido de la Directiva 2022/2381: en favor del establecimiento de cuotas como máxima medida de acción positiva

En el ámbito de la Unión Europea, la idea de fomentar la participación equilibrada de mujeres y hombres en los centros de decisión, políticos y económicos, viene de lejos y, como no podía ser de otra manera, forma parte del denominado modelo social europeo y de los avances en favor de la lucha con-

⁸ *Vid.*, Circular 5/2023, de 28 de septiembre, de la CNMV, por la que se modifican la Circular 4/2013 (modelo informe anual remuneraciones consejeros) y la Circular 5/2013 (modelo informe anual gobierno corporativo) (*Supra*, apartado 4.2). A su vez, la Orden ECC/461/2013, de 20 de marzo, establece que: «las sociedades cotizadas, en su informe anual de gobierno corporativo, deberán indicar el grado de seguimiento de cada una de las recomendaciones del Código unificado de buen gobierno de las sociedades cotizadas, señalando si las siguen parcial o totalmente y, en caso de no seguimiento o de seguimiento parcial, explicando sus motivos, de manera que los accionistas, los inversores y el mercado en general, cuenten con suficiente información para valorar el proceder de la sociedad».

tra la discriminación de la mujer; lucha en la que la Unión es pionera y estándar⁹. Ahora bien, ha de tenerse presente que, si bien la UE ha sido un referente en materia de no discriminación por razón de género, no puede afirmarse lo mismo con respecto a las medidas de acción positiva; es decir, con respecto a medidas que pueden adoptarse, de forma automática, en favor del sexo menos representado por el hecho de serlo, que hoy sí encuentran un claro fundamento en el art. 157.4 TFUE (introducido en el derecho originario por el Tratado de Ámsterdam, 1997)¹⁰, pero sobre el que se encontraron reticencias hasta ese momento. En este sentido, puede señalarse que las medidas de acción positiva no encuentran su origen histórico en intervenciones por parte de la normativa comunitaria, sino más bien al contrario pues, se ha corroborado que la práctica totalidad de las intervenciones del TJCE y del actual TJUE en materia de acción positiva en favor de las mujeres lo han sido para pronunciarse sobre hasta qué punto las medidas nacionales de acción positiva resultan viables desde el punto de vista del Derecho de la Unión (Ojeda Avilés, 2019: 251). Es por ello, que puede afirmarse que la aprobación de la Directiva 2022/2381, en favor del establecimiento de cuotas en favor de las mujeres, como medida de acción positiva de grado máximo, es un hito en sí mismo; a pesar de que se haya aprobado una versión «descafeinada» de la norma, alejada de la propuesta original, la de 2012, en la que se apreciaba un mayor contenido vinculante y una mejor previsión de consecuencias jurídicas en caso de incumplimiento de la normativa, cómo se explicará en apartados siguientes.

3.1. Las razones por las que fue rechazada la propuesta de Directiva de 2012

Lo cierto es que debería haberse seguido adelante con la propuesta de Directiva de 2012, que era bastante más ambiciosa. El hecho de aprobar finalmente normas comunitarias con menor contenido vinculante o mayores vías de escape de las obligaciones previstas es algo que ha venido ocurriendo sistemáticamente en el ámbito social europeo; de forma significativa, por ejemplo, con ocasión de las Directivas sobre derechos de información, consulta y participación interna de los trabajadores (consejos de administración, dirección o vigilancia según sistema monista o dualista), cuyas redacciones finales aprobadas distaban bastante de sus propuestas originales, en el peor de los sentidos.

⁹ *Vid.*, la Recomendación del Consejo de 13 de diciembre de 1984 relativa a la promoción de acciones positivas en favor de la mujer (84/635/CEE), DOCE 19/12/84, y la Recomendación del Consejo de 2 de diciembre de 1996 relativa a la participación equilibrada de las mujeres y de los hombres en los procesos de toma de decisión (96/694/CE), DOCE 10/12/96.

¹⁰ Art. 157.4 TFUE: «Con objeto de garantizar en la práctica la plena igualdad entre hombres y mujeres en la vida laboral, el principio de igualdad de trato no impedirá a ningún Estado miembro mantener o adoptar medidas que ofrezcan ventajas concretas destinadas a facilitar al sexo menos representado el ejercicio de actividades profesionales o a evitar o compensar desventajas en sus carreras profesionales».

Pues bien, la propuesta de Directiva de 2012 sobre presencia femenina en los consejos de administración en las sociedades cotizadas fue rechazada por diversos motivos, según los distintos Estados miembros. Entre las razones más relevantes para los rechazos destacaban las siguientes: 1.—la propuesta atentaba directamente contra el principio de subsidiariedad; interesante dilema jurídico —el alcance del principio de subsidiariedad— finalmente salvaguardado por jurisprudencia del TJUE en favor de la adopción de medidas de acción positiva (*Marschall vs. Kalanke*)¹¹, pero ¿cómo podría responder el TJUE en el futuro? ¿podría oponerse a determinadas medidas de acción positiva adoptadas por algún Estado miembro en su labor de transposición de la Directiva 2022/2381 alegando que ésta atenta contra el principio de subsidiariedad? (*vid., supra* apartado 5); 2.—la propuesta de 2012 preveía la nulidad de las designaciones de consejeros cuando no se atendía a la obligación de presencia equilibrada del género menos representado; 3.—se afirmaba, además, que la propuesta atentaba contra la libertad de empresa (art. 16 CDFUE); y 4.—la propuesta de 2012 no respetaba los sistemas en los que parte de los miembros de los consejos de administración eran, y son, elegidos por sindicatos y/o representantes de los trabajadores —Alemania y Suecia, entre otros— (Veldman, 2023: 46). Lo cierto es que en 1992 algunos Estados miembros ya contaban con sus propias regulaciones internas, aunque ello no significaba que admitieran de forma completa la adopción de una nueva norma europea, pues ésta podría contradecir lo ya dispuesto a nivel interno.

3.2. Exposición de motivos y objeto de la Directiva 2022/2381

Como señala su Exposición de motivos, la Directiva 2022/2381, con fundamento en el mencionado art. 157.4 TFUE, tiene por objeto garantizar la aplicación de igualdad de oportunidades y lograr una representación de género equilibrada, tanto en los consejos de administración de las sociedades cotizadas, como en los puestos de alta dirección (que sí se mencionan en la Exposición de motivos, pero nada se dice sobre ellos en el articulado). En cuanto a asegurar el equilibrio de género en los consejos de administración, la Directiva incide, tanto en el establecimiento de objetivos a alcanzar en punto al porcentaje de presencia del sexo menos representado (art. 5 Directiva), como también en la existencia de una serie de requisitos de procedimiento relativos a la selección de candidatos a efectos de nombramiento o elección para los puestos de administrador/a sobre la base de criterios de transparencia y de mérito (art. 6).

¹¹ Asunto C-450/93 (*Kalanke*), 17.10.95 (el TJCE fue tajante al no admitir medidas de acción positiva en un proceso selectivo de promoción profesional en la Administración Pública de un Land alemán); Asunto C-409/95 (*Marschall*), 11.11.97. La doctrina *Marschall* o «estándar Marschall» (se admite la preferencia de la mujer a partir de la premisa de la igualdad de valía profesional —igual capacitación desde el punto de vista de su aptitud, competencia y prestaciones profesionales— entre hombre y mujer), fue posteriormente confirmada por el Asunto C- 407/98 (*Abrahamsson and Anderson v. Fogelqvist*), 2000.

Esta norma, junto con la Directiva 2023/970 sobre transparencia retributiva, forman parte de los primeros resultados palpables de la Estrategia para la Igualdad de Género 2020-2025 de la Unión Europea¹²; en concreto, la necesidad de adoptar la Directiva 2022/2381 se menciona en el apartado 3 de la Estrategia europea (pp. 14-15). No obstante, en términos más específicos, tiene mayor relevancia lo dispuesto en una Comunicación de la Comisión de 2012¹³, donde se analizan, entre otros aspectos, los siguientes: 1.—los obstáculos para la igualdad de género en los puestos directivos de las empresas (roles tradicionales de género, división del trabajo, opciones educativas de mujeres y hombres, la concentración de las mujeres en unos pocos sectores profesionales, la falta de ayuda para compaginar familia y trabajo, el techo de cristal y la falta de transparencia en las prácticas de contratación y promoción); entre otros (pp. 10-14); 2.—las medidas que han ido adoptando los Estados miembros, desde iniciativas voluntarias a cuotas vinculantes (Boldó Roda, 2023: 27); y 3.—las líneas básicas de actuación y los argumentos en favor de una iniciativa comunitaria: necesidad de actuar a nivel UE; centrarse en las empresas cotizadas por su importancia económica, su visibilidad e impacto; garantizar que, en la selección de puestos de administradores no ejecutivos, se dará prioridad al candidato del género menos representado si tiene las mismas cualificaciones que candidato del otro género en términos de adecuación, competencia y rendimiento profesional; y, para los puestos ejecutivos, se debe obligar a las empresas a fijar sus propios compromisos que deberán cumplir en los mismos plazos que los anteriores; medidas políticas y apoyo financiero; un sistema eficaz de control y aplicación; entre otros aspectos.

En todo caso, la propia Exposición de motivos de la Directiva 2022/2381 añade interesantes afirmaciones; entre las que destacan las siguientes: con la adopción de la norma, «se espera un efecto indirecto positivo para el empleo de las mujeres en las sociedades afectadas y para toda la economía» (punto 10); «es necesaria una mayor concienciación en las escuelas de negocios y facultades universitarias empresariales sobre los beneficios que aporta a la competitividad empresarial» (punto 15); «el 60 por 100 de los graduados universitarios (en la UE) son mujeres» (punto 16); «la diversidad se traduce en un modelo empresarial más proactivo, decisiones más equilibradas y una mejora de las competencias profesionales en los consejos de administración que reflejan mejor las realidades sociales y las necesidades de los consumidores» (punto 16); los desequilibrios de género son mayores en los niveles más altos... es vital aumentar el número de mujeres en los puestos directivos... son lo que nutren los puestos de los con-

¹² Comunicación de la Comisión de 5.3.2020, COM (2020) 152 final.

¹³ Comunicación de la Comisión de 14.11.2012, COM (2012) 615 final, sobre «El equilibrio entre hombres y mujeres en la dirección de las empresas: una contribución a un crecimiento inteligente, sostenible e integrador».

sejos de administración (punto 21); «las sociedades cotizadas establecen patrones de actuación para la economía en su conjunto y cabe esperar que sus prácticas sean seguidas por otro tipo de sociedades» (punto 27); «la preferencia por el sexo menos representado no se concede de modo automático e incondicional... sino cuando el candidato/a menos representado presente igual capacitación que su competidor del otro sexo desde el punto de vista de su aptitud, competencia y prestaciones profesionales» (punto 38); «criterios de selección claros, formulados de manera neutra y sin ambigüedad, que se hayan establecido con anterioridad al proceso de selección, como ejemplos cabe citar: la experiencia profesional en tareas de dirección o supervisión, la experiencia internacional, la capacidad multidisciplinar, la capacidad de liderazgo y de comunicación, la aptitud para establecer una red de contactos y los conocimientos de determinados ámbitos pertinentes, tales como las finanzas, la supervisión financiera o la gestión de recursos» (punto 39) (¿no son estos criterios sesgados también?); «la presente Directiva no interfiere indebidamente en la gestión corriente de las sociedades cotizadas, puesto que éstas pueden seguir seleccionando libremente a los candidatos basándose en su capacitación o en otras consideraciones objetivas pertinentes» (punto 42); entre otros aspectos.

3.3. Principales rasgos y contenido de la Directiva 2022/2381

En todo caso, los principales rasgos de la Directiva 2022/2381 finalmente aprobada son los siguientes:

1. Su enfoque moderado y su entrada en vigor escalonada: se ha señalado que la finalidad de la norma no es introducir algo nuevo, sino acelerar o impulsar la consecución de un ideal que ya estaba en proceso de construcción desde hace años. A tal objeto, no se impone un criterio único, sino que se ofrecen distintas alternativas a la hora de alcanzar los objetivos perseguidos y, además, se incluyen excepciones a los mismos (Mella Méndez, 2024: 470). A su vez, como reflejo de moderación, se establecen diferentes plazos de entrada en vigor de la normativa. Así, la Directiva entró en vigor el 27 de diciembre de 2022 (art. 14 Directiva); los Estados miembros tienen hasta el 28 de diciembre de 2024 para incorporar la normativa en sus ordenamientos jurídicos (art. 11.1 Directiva); y las sociedades cotizadas obligadas a alcanzar determinados objetivos de equilibrio de género, tienen un plazo de 3 años y medio, hasta el 30 de junio de 2026, para alcanzarlos (art. 5.1 Directiva).
2. Su flexibilidad a la hora de alcanzar objetivos se refleja en la posibilidad de transitar por diferentes caminos: en este sentido, se permite a los Estados miembros conseguir los objetivos a través de sus propios métodos, siempre y cuando las medidas que se hayan tomado sean efectivas o se hayan alcanzado progresos cercanos a los objetivos exigidos. Así, se

prevé en el art. 5.1 de la Directiva que los Estados miembros garanticen (antes del 30 de junio de 2026) que las sociedades cotizadas están sujetas, alternativamente, a uno de los siguientes objetivos, con respecto a los miembros del sexo menos representado: a) que ocupen como mínimo el 40 por 100 de los puestos de administrador no ejecutivo (y no más de 49 por 100 por indicación del art. 5.3 Directiva); o b) que ocupen como mínimo el 33 por 100 del total de puestos de administrador, tanto ejecutivos, como no ejecutivos¹⁴.

Los Estados miembros que hayan optado por el sistema a), es decir, exigir como mínimo un 40 por 100 de puestos de administradores no ejecutivos para el sexo menos representado, han de indicar objetivos cuantitativos individualizados (ejecutivos-no ejecutivos) «con vistas a mejorar el equilibrio de género entre los administradores ejecutivos» (art. 5.2 Directiva). Se aprecia, así, una doble preocupación, al detectarse que el problema de la ausencia de equilibrio de género afecta esencialmente a los administradores ejecutivos (pues esta medida está prevista precisamente para aquellos Estados en los que no se alcanza el 33 por 100 indicado del total de puestos) que, además, suelen provenir del equipo directivo y/o de los puestos directivos de mayor rango, que es precisamente dónde se aprecia el menor número de mujeres (techo de cristal y barrera de acero). En este sentido, es significativo que la Directiva 2022/2381 realice un doble *check* como forma de destacar que ha de resolverse la falta de equilibrio de género especialmente entre los puestos de consejeros ejecutivos.

3. Su mayor virtud reside, a mi juicio, en las indicaciones previstas sobre los procesos de selección de los candidatos. En este sentido, el art. 6.1 de la Directiva establece una serie de indicaciones sobre el proceso de selección que han de garantizarse por los Estados miembros «cuando las sociedades cotizadas no alcancen los objetivos mencionados» (los porcentajes del 40 y 33 por 100 previstos en el art. 5). Así, se establece que los candidatos serán seleccionados «sobre la base de una apreciación comparativa de la capacitación de cada uno de ellos»; es decir, se aplicarán unos criterios claros, formulados con carácter neutral y sin ambigüe-

¹⁴ Como es sabido, y por propia indicación del art. 3 de la Directiva 2022/2381, el/la administrador/a ejecutivo/a es el que interviene en la gestión corriente de una sociedad, y el no ejecutivo, es el que ejerce funciones de control. Nótese, a su vez, que en el anexo se contiene una tabla especificando el número de administradores, no ejecutivos y en total, del sexo menos representado necesarios para cumplir los objetivos en cada caso (40 por 100 o 33 por 100), según el número de puestos a cubrir en el consejo de administración. A la hora de hacer el cálculo, hay 2 reglas que deben tenerse en cuenta: el número de administradores para nombrar no siempre puede ser el reflejo exacto de aplicar los porcentajes de referencia (33 o 40 por 100); en tales casos será la cifra más alta —por arriba o por abajo— a la proporción de los porcentajes indicados; y 2.—el porcentaje nunca puede ser superior al 49 por 100, ósea el 50 por 100 o más. La directiva no va dirigida a la paridad.

dades, «de forma no discriminatoria a lo largo de todo el proceso de selección, incluida la fase de preparación de las vacantes, de preselección, de preparación de la lista restringida y la creación de grupos de selección de candidatos. Dichos criterios han de establecerse con carácter anterior al proceso de selección» (art. 6.1 Directiva)¹⁵.

4. Su mayor defecto: la Directiva 2022/2381 contiene una importante vía de escape, pues prevé en su artículo 12 la posibilidad de eludir la aplicación de la norma, con anterioridad a su entrada en vigor (es decir, antes del 27 de diciembre de 2022), al estilo del art. 13 de la Directiva original 94/45/CE sobre comités de empresa europeos o el establecimiento alternativo de procedimientos de información y consulta en empresas y grupos de dimensión comunitaria. Así, el art. 12 de la Directiva 2022/2381, cuya redacción no podría ser más enrevesada, acoge de nuevo esta práctica, inaceptable a mi juicio, de permitir la suspensión de la aplicación de una norma, en concreto de la aplicación de lo dispuesto en el art. 6 (criterios de selección de candidatos para los supuestos en los que no se alcancen los objetivos del art 5 —40 y 33 por 100 de equilibrio de género consejeros no ejecutivos y totales, respectivamente—), o bien, de lo dispuesto en el art. 5.2 (cuando se haya optado por el 40 por 100 puestos consejeros no ejecutivos y hayan de asegurarse objetivos cuantitativos individualizados consejeros ejecutivos y no ejecutivos), en los siguientes supuestos: a) que en el Estado miembro se haya cumplido lo siguiente: «los miembros del sexo menos representado ocupen, como mínimo, el 30 por 100 de los puestos de administrador no ejecutivo o, como mínimo, el 25 por 100 del total de puestos de administrador en las sociedades cotizadas¹⁶»; o, alternativamente, b) que el derecho nacional: i) lo exija; ii) comprenda medidas de ejecución efectivas, proporcionadas y disuasorias en caso de incumplimiento de las medidas mencionadas; y iii) exija que todas las sociedades cotizadas a las que no se aplique dicho derecho nacional fijen objetivos cuantitativos individuales para todos los puestos de administrador. En todo caso, de lo dispuesto en el art. 11.3 Directiva, parece deducirse que, una vez se dejen de cumplir las condiciones para poder suspender la aplicación de lo dispuesto en los arts. 6 y 5.2, se puede esperar hasta un periodo de 6 meses para

¹⁵ En la Exposición de motivos (punto 39) se establecen algunos ejemplos de este tipo de criterios: «experiencia profesional en tareas de dirección o supervisión; la experiencia internacional, la capacidad multidisciplinar, la capacidad de liderazgo y de comunicación, la capacidad para establecer una red de contactos y los conocimientos de determinados ámbitos pertinentes, tales como las finanzas, la supervisión financiera o la gestión de recursos humanos».

¹⁶ Estos porcentajes, como se aprecia, son inferiores a los requeridos por la Directiva (40 y 33 por 100, respectivamente), lo que se valora es el hecho de haber tomado voluntariamente la iniciativa legislativa en esta materia; esa es la razón por la que el legislador europeo permite esa flexibilidad (Mella Méndez, 2024: 474).

que se pueda volver a exigir el cumplimiento «normal» de lo dispuesto en la Directiva¹⁷.

5. Su especial preocupación por la supervisión y/o la adopción de informes de control (arts. 6 y 7 Directiva). En todo caso, se prevé en la Directiva la necesidad de que se asegure la elaboración de informes con el siguiente contenido:
 - a) Información sobre los criterios de capacitación en los que se basó la selección de candidatos a los puestos de administrador/a, sobre la apreciación comparativa objetiva de los candidatos con arreglo a estos criterios, y sobre las condiciones específicas que, con carácter excepcional, hicieron inclinar la balanza en favor de un candidato que no sea del sexo menos representado (art. 6.3). Esta información ha de facilitarse siempre que lo solicite cualquier candidato/a, y ha de asegurarse, por los Estados miembros, que, en caso de demanda judicial por parte del candidato/a, la carga de la prueba recaiga sobre la sociedad que incumple (art. 6.4).
 - b) Información adecuada sobre las medidas previstas en la Directiva y sobre las posibles sanciones en caso de incumplimiento. Esta información debe facilitarse a los votantes (accionistas o trabajadores), cuando el proceso de selección o nombramiento para los puestos de administrador se haga mediante votación (art. 6.5).
 - c) Información anual por las sociedades cotizadas a las autoridades competentes sobre la representación de género en sus consejos de administración, distinguiendo entre administradores ejecutivos y no ejecutivos, y sobre las medidas adoptadas para la consecución de los objetivos y porcentajes establecidos en la Directiva. Esta información, además, ha de publicarse en las páginas web de las sociedades, de forma accesible y adecuada, y debe ser publicada también, y actualizada periódicamente, por los Estados miembros (art. 7.1). Se prevé asimismo que, cuando la sociedad cotizada incumpla, «incluirá los motivos» (art. 7.2). Además, «cuando proceda, también se incluirá esta información en la declaración sobre gobernanza de la sociedad de conformidad con lo dispuesto en la Directiva 2013/34¹⁸» (art. 7.4).

¹⁷ Art. 12.3 Directiva: «Cuando en un Estado miembro que haya suspendido la aplicación del artículo 6 y, en su caso, el artículo 5, apartado 2, con arreglo al apartado 1 del presente artículo, ya no se cumplan las condiciones establecidas en el apartado 1 del presente artículo, se aplicará el artículo 6 y, en su caso, el artículo 5, apartado 2, a más tardar seis meses después de haber dejado de cumplir dichas condiciones».

¹⁸ Directiva 2013/34, de 26 de junio, sobre los estados financieros anuales, los estados financieros consolidados y otros informes afines de ciertos tipos de empresas, modificada por la Directiva 2014/95, de 22 de octubre, en lo que respecta a la divulgación de información no financiera e información sobre diversidad por parte de determinadas grandes empresas y determinados grupos. *Vid.*, art. 20.1, al que se añade la letra g, relativa la descripción sobre la política de diversidad (edad,

6. Su tibieza en cuanto a las previsiones sobre posibles sanciones y otras medidas adicionales. Es llamativo, sin embargo, la parquedad de la norma en cuanto al establecimiento de un régimen sancionador ante incumplimientos de las obligaciones establecidas en la misma; ello no es algo que deba sorprendernos, claro; aunque sí se aprecia una diferencia importante con respecto a lo dispuesto en la anterior propuesta de Directiva de 2012, que obligaba a la nulidad de los nombramientos de consejeros en los supuestos en los que no se establecieran los porcentajes de equilibrio de género previstos en la normativa. Este tipo de previsión relativa a la nulidad de los nombramientos es, en la Directiva 2022/2381 finalmente aprobada, una posibilidad que se deja en manos de los Estados miembros. En todo caso, como viene siendo habitual, el establecimiento de un régimen sancionador es competencia de los Estados miembros, que están obligados a garantizar que disponen de procedimientos administrativos o judiciales adecuados para hacer cumplir las obligaciones derivadas de la norma; ello, antes del 28 de diciembre de 2024 —fecha de transposición— (art. 8.1)¹⁹. Por lo demás, en virtud de lo dispuesto en el art. 7.2 no queda claro en qué medida prima también el principio de «cumplir y explicar»; pues en este sentido se pronuncia el mencionado art. 7.2: «cuando una sociedad cotizada no haya alcanzado alguno de los objetivos (arts. 5 y 6, sobre equilibrio de género) ...incluira los motivos por lo que no se han alcanzado los objetivos y una descripción exhaustiva de las medidas que la sociedad cotizada ya haya tomado o tenga intención de tomar para alcanzarlos».
7. Su amplitud en cuanto a los plazos de vigencia y de revisión de la Directiva. La Directiva 2022/2381, cuyo plazo de transposición finaliza el próximo 28 diciembre 2024, fija además determinados plazos temporales para valorar si las modificaciones legislativas han sido adecuadas o no. Así, a más tardar el 29 de diciembre de 2025 y, posteriormente, con carácter bianual, los Estados miembro deberán informar a la Comisión sobre las medidas que han adoptado para cumplir con lo previsto en los arts. 5.1, 5.2 y 7 de la Directiva (art. 13.1). A su vez, la Comisión deberá efectuar una revisión e informar al Parlamento sobre la aplicación de la Directiva antes del 31 de octubre 2030 y, posteriormente, bianual-

género, sexo, etc.), los objetivos de esa política, la forma en la que se ha aplicado y los resultados en el periodo de presentación de informes. «En caso de no aplicarse una política de ese tipo, el Estado deberá ofrecer una explicación al respecto».

¹⁹ Como viene siendo habitual, se establece que las sanciones «serán efectivas, proporcionales y disuasorias». Tales sanciones podrán consistir en multas o en la posibilidad de que un órgano jurisdiccional anule o declare la nulidad de una decisión relativa a la selección de los administradores realizada en contra de las disposiciones nacionales adoptadas con arreglo al artículo 6» (art. 8.1). «Las sociedades cotizadas únicamente podrán ser consideradas responsables de los actos u omisiones que se les puedan atribuir de conformidad con el derecho nacional» (art. 8.2).

mente. Por último, en el caso de que la evaluación efectuada resultase positiva, la Comisión propondrá la prórroga o la modificación de la norma más allá del 31 de diciembre de 2038 (fecha de expiración). Ello porque, inicialmente, la duración de la Directiva se prevé hasta esta fecha, 31 de diciembre de 2038; al considerarse que, para ese momento, se habrán alcanzado los objetivos de equilibrio de género en los consejos de administración en las sociedades y entidades obligadas a ello.

8. Modificaciones relevantes con respecto a la propuesta de Directiva de 2012. Nótese, por último, que, con respecto a la propuesta de 2012, en la Directiva 2022/2381 finalmente aprobada se ha modificado lo siguiente: 1.—se fijan porcentajes orientativos en lugar de imponer cuotas; 2.—se eliminan las posibles sanciones, especialmente la que establecía la nulidad de los nombramientos de consejeros sin respetar cuotas —anterior art. 8 de la propuesta de 2012—; 3.—se vuelve a hacer hincapié en la doctrina *Marschall* sobre igualdad y sobre la justificación de la adopción de medidas de acción positiva, o de discriminación positiva; es decir, art. 157.3 TFUE, que permite a la UE adoptar medidas para la plena aplicación del principio de igualdad de oportunidades y de igualdad de trato; 4.- la norma finalmente aprobada es más *light*, permite *opt-outs* o períodos de carencia en la aplicación de la norma (art. 12); validando así, o dando por bueno, menos de lo logrado por los Estados miembros que tienen una normativa más estricta en cuanto al establecimiento de cuotas en favor de las mujeres. ¿Es lícita está cláusula de exclusión? Seguramente no, pero la norma comunitaria quizás no se hubiera podido aprobar sin ella (Veldman, 2023: 56).

4. El proyecto de LO de Paridad (2024): la regulación prevista sobre el equilibrio de género en las sociedades cotizadas al objeto de transponer la Directiva 2022/2381

El pasado 5 de diciembre de 2023, el Consejo de ministros aprobó el proyecto de Ley Orgánica de Paridad, Ley Orgánica de representación paritaria y presencia equilibrada de mujeres y hombres, iniciándose su tramitación parlamentaria que se encuentra en estos momentos en su fase final (pendiente de Informe y posterior dictamen de la Comisión de Igualdad y votación en Pleno), y sobre la que se han presentado formalmente 110 enmiendas (7 de mayo de 2024). Este proyecto de LO de Paridad (2024) viene precedida una proposición de Ley de 2018, presentada por el grupo socialista, que no vio la luz, aunque parte de su contenido fue retomado por otras normas (Ley 15/2022 sobre igualdad de trato y no discriminación). En cualquier caso, en cuanto a la presencia equilibrada de mujeres en los consejos de administración, el proyecto LO de Paridad (2024) viene a incorporar

al ordenamiento jurídico español la Directiva 2022/2381, cuyo plazo de transposición finaliza, como se ha dicho, el próximo 28 de diciembre de 2024. No obstante, el proyecto de LO de paridad, no exento de polémica (enmienda a la totalidad por parte de VOX)²⁰, y que cuenta con fervientes detractores²¹, tiene unos objetivos y un contenido que van más allá de nuestra materia objeto de estudio: presencia femenina en los consejos de administración y entre el personal directivo de las empresas. Conviene, no obstante, presentar algunos apuntes sobre el contenido del proyecto de LO de Paridad (2024) y, posteriormente, profundizar sobre las medidas concretas previstas en el mismo con respecto a la presencia equilibrada de hombres y mujeres en los órganos societarios y personal directivo, de aquellas sociedades cotizadas, o no, y otras entidades de interés público que forman parte del ámbito de aplicación de este proyecto de LO.

4.1. Finalidad y razón de ser de la Ley Orgánica de Paridad (2024)

Pues bien, en términos generales podemos afirmar que el proyecto de LO de Paridad (2024) toma el testigo de la LOI (2007) y busca garantizar la presencia de mujeres en todos los ámbitos, como medida necesaria para asegurar la calidad de un sistema democrático. En este sentido, como se señala en su Exposición de motivos, el objetivo de esta norma es avanzar en la consecución del ejercicio real y efectivo del principio constitucional de igualdad, de acuerdo del art. 9.2 CE, y de ahondar en el principio de presencia o composición equilibrada en determinados ámbitos decisorios de la vida política y económica de nuestro país (parte I). A tal objeto se modifican las normas siguientes: 1.—LO 5/1985 del Régimen Electoral General, con la intención de alcanzar una composición paritaria (50 por 100) en las candidaturas para las elecciones generales, municipales, europeas, autonómicas, etc. («listas cremallera»); 2.—LO 2/1979 del Tribunal Constitucional, LO 3/1980

²⁰ Enmienda de totalidad de devolución de la iniciativa presentada el 2 de febrero de 2024 por el grupo VOX en los términos siguientes: «La pretensión del Gobierno de España de imponer *ope legis* el referido igualitarismo entre hombres y mujeres, confundiendo igualdad ante la ley con identidad, y que se traducirá en importantes modificaciones legislativas, indudablemente traerá consigo muchos perjuicios para España y para los españoles. Entre ellos destacan los siguientes: (i) la vulneración de la igualdad, principio y derecho de relevancia constitucional; (ii) el menoscabo de los principios de mérito y capacidad consagrados en la Constitución Española para el acceso a la función pública; (iii) una creciente inseguridad jurídica; y (iv) paradójicamente, si tenemos en cuenta el aludido propósito de la iniciativa, la degradación y el cuestionamiento, de facto, de la valía personal y profesional de la mujer» (punto II de la enmienda). «.. las pretendidas modificaciones, no sólo no ayudan, sino que perjudican a la mujer... aquellos que defienden que existan cuotas para que las mujeres puedan alcanzar puestos de responsabilidad adoptan una actitud paternalista que fomenta la percepción de estas como individuos vulnerables, situados en una posición subordinada que demanda una tutela particular, al tiempo que silencian otras causas que podrían razonablemente justificar la diferencia que, en ocasiones, existe entre el número de hombres y mujeres en determinados ámbitos laborales» (punto V de la enmienda). Rechazada (310/32/0).

²¹ *Vid.*, entre otros, el blog de Jesús Alfaro Águila-real, 23 de junio de 2022 «La deplorable propuesta para mejorar el equilibrio de género en los consejos de administración».

del Consejo de Estado, LO 50/1981 del Ministerio Fiscal, LO 2/1982 del Tribunal de Cuentas; y LO 6/1985 del Poder Judicial (CGPJ), con el objeto de asegurar una presencia equilibrada, de al menos el 40 por 100 de cada uno de los sexos, en estos órganos constitucionales y de relevancia constitucional; 3.—Leyes 50/1997 del Gobierno y 40/2015 del Régimen Jurídico del Sector Público, para asegurar también una presencia equilibrada, como mínimo el 40 por 100, en el nombramiento de las siguientes: personas titulares de Vicepresidencias y Ministerios; personas titulares de órganos superiores y directivos y personal de alta dirección de las entidades del sector público institucional estatal; Secretarías de Estado y órganos directivo de la AGE; entre otros; 4.—Ley 2/1974, sobre Colegios Profesionales, cuyas juntas de gobierno deben asegurar por lo menos el 40 por 100 de presencia equilibrada, o explicar si no cumplen; 5.—Ley 39/2007 de la carrera militar; y 6.—otras normas con el objeto de asegurar objetivos de presencia equilibrada de mujeres y hombres en la composición de órganos para la concesión de premios o condecoraciones financiados o concedidos por la AGE o por entidades integrantes del sector público institucional estatal (DA 1.º LO Paridad).

Por lo demás, el capítulo V del Proyecto de LO de Paridad (2024), se dedica a regular las modificaciones necesarias para acomodar la transposición de la Directiva 2022/2381, relativa a un mejor equilibrio de género entre los/las administradores/as de las sociedades cotizadas y medidas conexas, al ordenamiento jurídico español. A tal objeto, se prevén las siguientes modificaciones: por un lado, la modificación del TR Ley de Sociedades de Capital, aprobado por RD legislativo 1/2010, de 2 de julio, en concreto se modifica el art. 529 bis y la DA 7.º y se añade una nueva DA 16.ª; y, por otro lado, en consonancia que estos cambios, se modifica también la Ley 6/2023, de 17 de marzo, de los Mercados de Valores y de los Servicios de Inversión, en concreto, el art. 292 relativo a las infracciones por incumplimiento de obligaciones previstas en la norma anteriormente mencionada: la Ley de Sociedades de Capital de 2010.

4.2. Notas principales sobre las modificaciones previstas en cuanto a la presencia equilibrada en los consejos de administración de las sociedades cotizadas

En todo caso, en atención a las modificaciones introducidas en las dos normas citadas, la Ley de Sociedades de Capital de 2010 (en adelante LSC) y la Ley 6/2023, pueden señalarse las siguientes notas principales de la nueva normativa prevista en el proyecto de LO Paridad (2024), de llegar a aprobarse en su redacción actual, que es lo más probable (salvo aprobación de enmiendas que se comentarán en lo que corresponda):

1. Se obliga a que las sociedades cotizadas aseguren que sus consejos de administración cuentan con una composición o presencia equilibrada de al menos el 40 por 100 de miembros del sexo menos representado (y no

más del 49 por 100); ello sin especificar si se trata de administradores ejecutivos o no ejecutivos (nuevo apartado 3 del art. 529 bis LSC)²².

Nótese, en primer lugar, que el proyecto de LO de Paridad español se acoge una opción mixta, entre la primera opción prevista en el art. 5.1.a de la Directiva, es decir, el objetivo de cuota de 40 por 100 de puestos de administradores no ejecutivos; y la segunda opción que consiste en asegurar como mínimo un 33 por 100 de los puestos del consejo de administración, tanto ejecutivos como no ejecutivos, al sexo menos representado (art. 5.1.b Directiva). Como se argumentará (*vid., infra* apartado 5), el proyecto de LO de Paridad español parece que mejora el porcentaje del 33 por 100, pero esta presunta «mejora» ha de admitirse con reservas, pues los problemas de ausencia de equilibrio de género y de los techos de cristal y barreras de acero, afectan esencialmente a los puestos ejecutivos (de gestión). En todo caso, el proyecto LO de Paridad (2024) prevé la forma de proceder en caso de producirse vacantes anticipadas, con pérdida del equilibrio de género, en los consejos de administración (art. 529 bis apartado 3, segundo párrafo, LSC)²³; previsión que no se contemplaba en la Directiva 2022/2381.

En segundo lugar, ha de precisarse que la LO de Paridad española sí amplía, mejora, claramente el ámbito de aplicación de la Directiva 2022/2381, pues ésta se refería únicamente a sociedades cotizadas y la propuesta española alcanza también a entidades de interés público y a sociedades de capital que no sean cotizadas pero que, a efectos de la legislación de auditoría de cuentas, sean consideradas entidades de interés

²² *Vid.*, las siguientes enmiendas: 1.—la n.º 9, presentada por el Grupo Parlamentario Mixto (Ione Belarra Urteaga), en la que se propone incrementar el porcentaje del 40 por 100 al 50 por 100 de presencia femenina, como mínimo; y 2.—las n.º 25 y 30 presentadas por el Grupo Parlamentario Vasco (EAJ-PNV) y por el Grupo Parlamentario *Junts per Catalunya*, respectivamente, que introducen lo siguiente: «A los efectos del cálculo del porcentaje, se excluirán del cómputo los consejeros dominicales contemplados en el art. 529 duodécies.3» (se considera, apoyándose en la doble opción que prevé la Directiva (art 6.2), que si no se acoge la modificación propuesta, se está privando a los accionistas de la libertad de designación de sus representantes en las empresas en cuyo capital participan); esta exclusión afectaría también a las entidades de interés público (enmiendas n.º 26 del Grupo Parlamentario Vasco y n.º 31 del Grupo Parlamentario *Junts per Catalunya*).

²³ Art. 529 bis, apartado 3, segundo párrafo, LSC: «en caso de que se produzca un incumplimiento de dicho porcentaje a raíz del fallecimiento u otras circunstancias sobrevenidas, como la pérdida de su capacidad de obrar o inhabilitadas legalmente, o a consecuencia de la renuncia voluntaria de uno de los miembros del consejo de administración, produciéndose una vacante anticipada, la sociedad cotizada deberá alcanzar de nuevo dicho porcentaje al nombrar al nuevo consejero o consejera por cooptación, de acuerdo con lo dispuesto en el art. 529 decies apartado 2. Dicho porcentaje deberá recuperarse de forma definitiva en la primera junta general de accionistas que tenga lugar después de la vacancia producida». *Vid.*, enmienda n.º 100 del Grupo Parlamentario Popular que añade, que (el porcentaje podrá recuperarse en la primera junta general de accionistas), «salvo que sea necesario un plazo mayor, por razones fundadas, debidamente acreditadas ante el órgano encargado de la promoción, análisis, seguimiento, y apoyo al cumplimiento de las obligaciones establecidas en esta ley, debiendo restablecerse el equilibrio tan pronto sea posible».

público. Con tal finalidad, el proyecto de LO de Paridad (2024) introduce una nueva DA 16.º en la LSC. En esta nueva disposición se prevé que estas entidades de interés público y sociedades consideradas como tales (según la Ley 22/2015, de 20 de julio de Auditoría de Cuentas)²⁴, deben cumplir el principio de equilibrio de género a partir del ejercicio siguiente al que concurren ciertos requisitos; esto es, que el número medio de trabajadores empleados sea superior a 250 (habrá que matizar cómo se realiza el cómputo) y que el importe neto de la cifra anual de negocios supere los 50 millones de euros o el total de las partidas de activo sea superior a 43 millones de euros²⁵.

Por último, y de gran trascendencia, también con respecto al ámbito de aplicación de la proyectada LO de Paridad (2024), el nuevo apartado 8 del art 529 bis LSC, prevé como principio y no como obligación —matiz importantísimo—, que las sociedades cotizadas deberán velar por que «la alta dirección» tenga una composición que asegure como mínimo la presencia de un 40 por 100 de personas del sexo menos representado. Con respecto al equilibrio de género del personal de alta dirección (¿es de aplicación el concepto previsto en la normativa laboral?), ha de señalarse lo siguiente: 1.—se trata únicamente de un principio y, por tanto, si no se respetará el mencionado equilibrio de género, no procede una sanción, sino que basta con «una explicación de los motivos y de las medidas adoptadas para alcanzar ese porcentaje mínimo (40 por 100) en el ejercicio económicamente posterior y sucesivos» (art. 529 bis apartado 8 LSC); 2.—el posible cumplimiento de este principio ha de detallarse en la Memoria sobre cuentas anuales, regulada en el capítulo II, Título VII de la LSC (arts. 260-261, contenido de la Memoria)²⁶. También está

²⁴ El concepto de Entidad de Interés Público (EIP) viene definido por el art. 3.5 de la Ley 22/2015, de 20 de julio, de Auditoría de Cuentas y por el art. 8 del RD 2/2021, de 12 de enero, por el que se aprueba el Reglamento de desarrollo de la Ley 22/2015. En términos generales, puede afirmarse que el concepto incluye a las sociedades cotizadas, y a determinadas entidades financieras sujetas a supervisión y empresas que exceden de cierta dimensión (entidades financieras y cualquier empresa que cuente con más de 4000 empleados y más de 2000 millones de cifra de negocio). Recientemente, desde el 1 de enero 2023, también las federaciones deportivas españolas y las ligas profesionales tienen la consideración de entidades de interés público (art. 58.2 Ley 39/2022, de 30 de diciembre, del Deporte). La enmienda n.º 102 del Grupo Parlamentario Popular propone que en el caso de EIP emisoras de valores admitidos a negociación en un sistema multilateral de negociación, su capitalización, calculada según el precio de cierre de la última sesión del año, esté por encima de los 200 millones de euros.

²⁵ Existen cerca de 655 Entidades de Interés Público (EIP) establecidas España, según datos de 2017 de la Guía Técnica de *Europa Press. Cit.*, por Informe de PWC Comisiones de Auditoría de Entidades de Interés Público (EIP). Claves y principales conclusiones de la Guía 3/2017 de la CNMV.

²⁶ En concreto, en la mención décima (art. 260), se prevé que la Memoria ha de contener el número medio de personas empleadas en el curso del ejercicio, expresado por categorías, así como los gastos de personal (desglosando «sueldos, salarios y los referidos a cargas sociales con mención separada de los que cubren las pensiones, cuando no estén así consignadas en la cuenta de pérdidas y ganancia»). «La distribución por sexos al término del ejercicio del personal de la sociedad, desglosado en un número suficiente de

prevista la obligación de detallar el número de mujeres que hay en la «alta dirección», y el porcentaje de mujeres sobre el total de miembros de alta dirección, en el Informe anual sobre gobierno corporativo, según se dispone en la Circular 3/2021, de 28 de septiembre, de la CNMV por la que se modifican la Circular 4/2013 (modelo informe anual remuneraciones consejeros), y Circular 5/2013 (modelo informe anual gobierno corporativo); en concreto, el apartado C.1.14²⁷.

2. En segundo lugar, como previsión en el supuesto de que las sociedades cotizadas no cumplan con el objetivo de equilibrio de género (40 por 100 como mínimo, y no más del 49 por 100, de consejeros del sexo menos representado), se establece en el proyecto de LO de Paridad (2024) que se deberán ajustar los procesos de selección de administradores en los términos siguientes (art. 529 bis nuevo apartado 4 LSC), muy similares a lo establecido en la Directiva (art. 6.1): a.—se deberá establecer un procedimiento, con anterioridad al inicio del mismo, que permita la apreciación comparativa de las competencias y capacidades de cada persona candidata; b.—se ha de diseñar con criterios claros, neutrales y no ambiguos, «asegurando un proceso no discriminatorio a lo largo de todas las fases de selección, incluyendo la fase de preparación de los anuncios de vacantes, de preselección, de preparación de la lista restringida y la creación de grupos de selección de personas candidatas»; c.—en el caso de que varias personas candidatas estén igualmente capacitadas (competencia, prestaciones profesionales y aptitud), se deberá dar preferencia a la persona candidata del sexo menos representado pero, y este matiz es muy importante, se podrá incumplir esta obligación en supuestos excepcionales, «cuando existan motivos de mayor alcance jurídico, como que se persigan otras políticas de diversidad²⁸, que se aduzcan tras una evaluación individualizada y una apreciación objetiva... y siempre sobre la base de criterios no discriminatorios²⁹»; y d.—en el caso de que

categorías y niveles, entre los que figurarán el de altos directivos y el de consejeros» y «el número medio de personas con discapacidad mayor o igual al 33 por 100. También el contenido de esta mención décima ha de suministrarse por las sociedades que pueden formular balance abreviado (art. 261 LSC).

²⁷ Este apartado del Informe anual de Gobierno Corporativo, relativo a la estructura de la administración de las sociedades prevé que se identifique a los miembros de la alta dirección que no sean a su vez consejeros ejecutivos, estableciéndose en un cuadro distinto el «número de mujeres en la alta dirección» y el «porcentaje sobre el total de miembros de la alta dirección».

²⁸ Nótese que en el Informe anual de Gobierno Corporativo (apartado C.1.5), se prevé que la sociedad informe sobre la existencia o no de políticas de diversidad, «en lo que respecta a cuestiones como, por ejemplo, la edad, el género, la discapacidad, o la formación y experiencia profesionales». En caso afirmativo, deben describir estas políticas, sus objetivos, las medidas y la forma en la que se han aplicado y sus resultados. En caso de que la sociedad no aplique una política de diversidad, debe explicar las razones por las cuales no lo hace.

²⁹ *Vid.*, Enmienda n.º 25 presentada por el Grupo Parlamentario Vasco (EAJ-PNV), que introduce lo siguiente: «la obligación de poner en marcha el proceso de selección regulado en este apar-

la persona no seleccionada inicie un procedimiento judicial, se prevé la inversión de la carga de la prueba (art. 529 bis, apartado 7). Ha de precisarse que será difícil llegar a este punto, pues no es viable que existan dos personas, de distinto sexo, con idéntica capacitación.

3. En cuanto a las obligaciones de información, y de elaboración de informes, que recaen sobre las sociedades cotizadas, el art. 529 bis, apartados 5, 6, 9 y 10, LSC prevé lo siguiente:
 - Por un lado, las sociedades cotizadas deben facilitar a la junta general de accionistas información sobre las medidas adoptadas en materia de equilibrio entre hombres y mujeres en el consejo de administración (medida ya prevista en el Informe anual de gobierno corporativo de las sociedades anónimas cotizadas, Circular 3/2021 de la CNMV)³⁰, y también deben proporcionar información sobre las posibles sanciones derivadas del incumplimiento de estas, y que pudieran afectar a la sociedad (novedad).
 - Por otro lado, las sociedades cotizadas están obligadas a informar a toda persona candidata, cuando lo solicite y siempre que su candidatura se hubiera examinado en el proceso de selección a miembros del consejo de administración, de lo siguiente: a.—los criterios de capacitación en los que se basó la elección; b.—la apreciación comparativa de las personas candidatas que se ha realizado con arreglo a esos criterios; y c.—en su caso, los motivos que llevaron a exigir a una persona candidata que no fuese del sexo menos representado (art. 529 bis, apartado 5, LSC).
 - Además, el consejo de administración de las sociedades cotizadas deberá elaborar y publicar, integrado en el informe de sostenibilidad³¹, anualmente y en su página web «información sobre la representación del sexo menos representado». Esta información se remitirá a la CNMV, que publicará, con periodicidad anual, un listado de las sociedades cotizadas que manifiesten en su informe de sostenibilidad

tado no será aplicable a la designación de consejeros dominicales por parte de accionistas que tengan presencia i representación en el consejo de conformidad con el art. 529 duodecies.3».

³⁰ *Vid.*, apartado C.1.4 del Informe anual de Gobierno Corporativo que establece «complete el siguiente cuadro con la información relativa al número de consejeras (número de consejeras y porcentaje sobre el total de consejeros de cada categoría) al cierre de los últimos 4 ejercicios, así como la categoría de tales consejeras (ejecutivas, dominicales, independientes, otras externas).

³¹ *Vid.*, Directiva 2022/2464, de 14 de diciembre, por la que modifican el Reglamento (UE) 537/2014 y las Directivas 2004/109, 2006/43 y 2013/34 en cuanto a la presentación de información sobre sostenibilidad por parte de las empresas. La entrada en vigor de esta Directiva se prevé en los términos siguientes: 1.—empresas cotizadas y entidades dominantes de grupos cotizados que superen, en ambos casos, el número medio de 500 empleados, ejercicios iniciados a partir de enero 2024; 2.—grandes empresas y entidades dominantes de grupos grandes no incluidos en el apartado anterior, ejercicios iniciados a partir de enero de 2025; y 3.—PYMES cotizadas en un mercado regulado de la UE y que no sean microempresas, que podrán optar por no aplicar hasta el 1 de enero de 2028, ejercicios iniciados a partir de enero de 2026.

haber alcanzado el objetivo de equilibrio de género en los consejos de administración (al menos 40 por 100 del sexo menos representado y no más del 49 por 100). Esta información debe distinguir entre miembros de consejo de administración ejecutivos y no ejecutivos, «y recopilar las medidas que se hubiesen adoptado para alcanzar los objetivos de equilibrio de género. En caso de no haberse alcanzado estos objetivos, han de incluirse los motivos a los que responde dicho incumplimiento, y una descripción exhaustiva de las posibles medidas que se hayan adoptado o se tenga previsto adoptar para cumplir con estos (art. 529 bis, apartados 9 y 10, LSC).

4. En cuanto al régimen sancionador, se establece que la CNMV es competente para iniciar e instruir el procedimiento administrativo sancionador en caso de incumplimiento de lo establecido en el art. 529 bis LSC, apartados 3-7 y 9-11, de acuerdo con lo establecido en el Título IX de la Ley 6/2023, de 17 de marzo, de los Mercados de Valores y de los Servicios de Inversión (nueva DA 7.^a LSC). En este sentido, el proyecto de LO Paridad (2024) prevé la modificación de Ley 6/2023, en concreto de su artículo 292, para tipificar las presuntas infracciones y sanciones en los supuestos de incumplimiento de las obligaciones previstas en el art. 529 bis LSC relativas a «las exigencias de representación equilibrada de mujeres y hombres entre los administradores de las sociedades cotizadas y a la publicación de información relativa a dicha representación equilibrada en el seno de la sociedad» (art. 292.1.c Ley 6/2023). Puede apreciarse que no se prevén sanciones en caso de ausencia de presencia de género equilibrado del personal de alta dirección pues, como ya se señaló, no se prevé con una exigencia en tal sentido con carácter vinculante, sino que se trata de un mero «principio», cuyo incumplimiento se resuelve, básicamente, atendiendo a la máxima «cumplir o explicar»; en consonancia, expresamente se elude una referencia al apartado 8 del art. 529 bis LSC en el art. 292.1.c de la Ley 6/2023.

Por lo demás, es de aplicación el mencionado Título IX de la Ley 6/2023 (arts. 232-337), por el que se regula el régimen de supervisión, inspección y sanción a cargo de la CNMV. En concreto, en lo que respecta al procedimiento administrativo sancionador por infracciones cometidas por los consejos de administración en cuanto al cumplimiento de los objetivos de presencia equilibrada y a la publicación de la información sobre la misma (y también sobre los procesos de selección de candidatos, aunque no se mencione expresamente en el art. 292.1.c Ley 6/2023), la mencionada Ley 6/2023 prevé lo siguiente: 1.—las actuaciones del personal de la CNMV tendrán valor probatorio (art. 237); 2.—existe una obligación general de colaboración con la CNMV (art. 242); 3.—tanto la incoación e instrucción del procedimiento san-

cionador, como la imposición de sanciones corresponden a la CNMV (art. 270.1); 4.—el plazo para resolver y notificar la resolución sancionadora es de 1 año (art. 270.2); 5.—rige el principio *non bis in idem* (art. 271); 6.—se regulan de forma minuciosa los canales de comunicación de infracciones a los presuntos infractores y el contenido de dichas comunicaciones (arts. 274-277); y 7.—se prevén plazos de prescripción de las infracciones (art. 311); entre otros aspectos.

En cuanto a las infracciones tipificadas en el art. 292.1.c Ley 6/2023, relativas a la presencia equilibrada de género en los consejos de administración y a la publicación de la información sobre la misma (extensible a todo el contenido del proyectado art. 529 bis apartados 3-7, 9-11 LSC), se califican como graves y, a tal efecto, se prevén las siguientes sanciones (art. 313 Ley 6/2023), que pueden ser varias: a.—una multa de hasta 300.000 euros u otras cantidades calculadas en función de distintos criterios³²; b.—la suspensión o limitación del tipo o volumen de operaciones realizadas en el mercado de valores hasta 1 año; 3.—la suspensión de la condición de miembro del mercado regulado o sistema multilateral de negociación por el mismo periodo; 4.—la suspensión del puesto de administrador u otro que ocupe el/la infractor/a o, entre otras, 5.—la inhabilitación para ejercer cargos de administración o de dirección.

5. Por último, el proyecto de LO de Paridad (2024) prevé su régimen de entrada en vigor de forma escalonada, con respecto a las modificaciones operadas en el art. 529 bis, apartados 3-11 de la LSC, en los términos siguientes (DT 4.º); es decir, la regla del equilibrio de género se aplicará: 1.—a partir del 30 de junio de 2024 para las 35 sociedades con mayor valor de capitalización bursátil, determinada utilizando la cotización de cierre en el día en que la ley entre en vigor³³; 2.—a partir del 30 de junio de 2025 para las sociedades cotizadas que tengan una capitalización bursátil, a esa fecha, superior a 500 millones de euros; 3.—a partir del el 30 de junio de 2026 para las sociedades cotizadas que tengan una capitalización bursátil, a esa fecha, inferior a 500 millones de euros; y 4.—para las entidades de interés público, se aplicará gradualmente respecto de los consejos de administración y de la alta dirección de esas entidades, debiendo alcanzar el 33 por 100 el 30 de junio de 2026 y el 30 de junio 2028, el 40 por 100.

³² Art. 313.1 de la Ley 6/2023: «a) el triple del beneficio bruto obtenido como consecuencia de los actos u omisiones en los que consista la infracción; b) el 2 por 100 de los recursos propios de la entidad infractora; c) el 2 por 100 de los fondos totales, propios o ajenos, utilizados en la infracción».

³³ *Vid.*, la enmienda n.º 107 del Grupo Parlamentario Popular que propone retrasar la entrada en vigor al 30 de junio de 2026, al considerar que una fecha anterior es insuficiente para ejecutar los cambios con el rigor que requiere el proceso de selección de los candidatos, con una función clave para la gestión de las compañías.

5. Consideraciones finales

La adopción de la Directiva 2022/2381, de 23 de noviembre, con el objetivo de mejorar el equilibrio de género en los consejos de administración de las sociedades cotizadas y otras medidas conexas, es sin duda una buena noticia y supone un avance y un cambio de perspectiva en una materia que estaba pendiente de regulación vinculante desde hace muchas décadas. El acceso a los ámbitos de poder de las grandes empresas por parte de las mujeres, tradicionalmente controlados por los hombres, resulta imprescindible; y ello no por razones, ni de utilidad, ni de rentabilidad económicas, ni tampoco por razones relativas a las virtudes que algunas personas, erróneamente a mi juicio, atribuyen al denominado «talento femenino». Desde mi punto de vista, se trata básicamente de una cuestión de justicia social y de dignidad, como lo son también la igualdad retributiva, el reconocimiento de derechos de conciliación y la erradicación de conductas de violencia y acoso contra las mujeres y las niñas. Los prejuicios y los estereotipos de género están siempre ahí, y las mujeres no han alcanzado los más altos puestos de dirección y control de las empresas (consejos de administración, de dirección y/o de vigilancia según las estructuras monista o dualista de las sociedades), ni tampoco los puestos de alta dirección, no por falta de cualificación y/o de competencias, sino por otras razones muy claras relacionadas con las mentalidades, circunstancias y condiciones de las sociedades patriarcales. En estos términos se pronunciaba la Comisión Europea ya en 2012: roles tradicionales de género, división del trabajo, opciones educativas para las mujeres, techo de cristal (y barrera de acero³⁴) y falta de transparencia en las prácticas de contratación, elección y promoción³⁵.

Ahora bien, al hilo de la adopción del proyecto de LO de Paridad (2024) en nuestro país, que ha sido detenidamente analizado en este trabajo (*vid., supra* apartado 4), se reabre el debate, encarnizado, sobre la conveniencia o no de imponer cuotas obligatorias de presencia femenina en determinados ámbitos; entre ellos, en el seno de los consejos de administración y entre el personal de alta dirección de las empresas. A la hora de adentrarnos en este debate, y a la vista del contenido del proyecto de LO de Paridad que modifica el art. 529 bis LSC (introduce 9 nuevos apartados), ha de tenerse presente lo siguiente: 1.—que, en la actual redacción de la norma, no se impone una paridad absoluta, sino que se trata de obligar a una presencia equilibrada que, en nuestro caso, alcanza el 40 por 100 del

³⁴ Con el término «barrera de acero» se hace referencia a la aparición de una nueva limitación para el avance de las mujeres en las empresas debido a su falta de experiencia internacional. Las mujeres no son asignadas a puestos en el extranjero y, por tanto, tienen menos oportunidades que sus compañeros hombres para optar a puestos de alta dirección en empresas que operan en el ámbito multinacional. La mujer queda relegada de destinos en el extranjero frecuentemente por razones subjetivas y por resistencia organizativa. Se denomina de acero porque esta barrera es más compleja y difícil de romper que el «techo de cristal».

³⁵ Comunicación de la Comisión de 14.11.2012, COM (2012) 615 final, p. 10.

sexo menos representado, y nunca más del 49 por 100 (art. 529 bis, apartado 3 LSC); 2.—este porcentaje se predica respecto de cualquier tipo de consejero/a; es decir, incluyendo ejecutivos (de gestión) y no ejecutivos (de control), por lo que básicamente no se obliga a que se establezca una determinada cuota en favor de las mujeres en puestos clave (de gestión) de la sociedad, que se nutren principalmente de personal directivo; 3.—además, con respecto al personal de alta dirección, no se prevé obligación alguna pues, en línea con lo dispuesto en la Directiva 2022/2381, y con la intención de respetar la libertad de empresa y de gestión del personal de la misma, el equilibrio de género en la alta dirección, también de al menos un 40 por 100 de presencia del sexo menos representado, no es más que un principio; y no se prevén sanciones por su incumplimiento (únicamente explicar las razones del incumplimiento); 4.—el propio proyecto de LO de Paridad (2024), también siguiendo en este punto lo dispuesto en la Directiva (art. 6.1), protege la libertad empresarial, al permitir que se subsane la falta de presencia equilibrada en los consejos de administración de las sociedades cotizadas, mediante el establecimiento alternativo de procesos de selección objetivos, neutros, que permitan valorar las competencias y capacidades de las personas candidatas a los puestos de consejero/a asegurándose, de esta manera, que no se producen discriminaciones por razón de género (art. 529 bis, apartado 4 LSC).

Nótese que, de nuevo, se prevé la posibilidad de que se incumpla el objetivo de equilibrio de género previsto —40 por 100—, por lo que no podemos hablar de imposición de cuotas de ninguna manera, dadas las grandes posibilidades de eludir estas obligaciones. Así, podemos afirmar que no estamos ante una norma que imponga una paridad, ni absoluta, ni automática si la sociedad no quiere, pues únicamente podría exigirse ante igualdad total de méritos y capacidades entre personas de distinto sexo, algo difícil en realidad pues generalmente no vamos a encontrar a dos personas con exactamente una misma trayectoria vital y/o CV. Por lo demás, y, por otro lado, cierto es que se ha reconducido de forma muy satisfactoria el incumplimiento de las obligaciones de asegurar la presencia equilibrada en los consejos de administración, y las obligaciones de información y de elaboración de informes (arts. 529 bis, apartados 5, 6, 9 y 10 LSC). Prueba de ello es la remisión de la LO de Paridad (2024) al procedimiento administrativo sancionador previsto en la Ley 6/2023 (también reformada, en concreto su art. 292), que ha de incoarse, instruirse y dictar resolución sancionadora por la propia CNMV. Ahora bien, ¿cómo es posible que el órgano instructor y el resolutor recaigan sobre la misma entidad?

En cualquier caso, a mi juicio, se echa en falta lo siguiente:

- En primer lugar, quizás hubiera sido conveniente reformar la LOI (2007), cuyo art. 75 prevé la presencia de mujeres en los consejos de administración, pero con carácter de recomendación y la DA 1.º de la LOI fija el porcentaje de presencia o de composición equilibrada del sexo me-

nos representado, entre un 40-60 por 100. Es llamativo que el proyecto de LO de Paridad no haga referencia alguna a la LOI, a pesar plantear la modificación de numerosas leyes orgánicas y a pesar de ser la LOI la norma transversal básica y fundamental de nuestro ordenamiento en materia de igualdad.

- En segundo lugar, se ha centrado la atención de forma intensiva en la presencia de mujeres en los consejos de administración de las sociedades cotizadas cuando, pienso, en nuestro país, no sólo el tejido empresarial está compuesto mayoritariamente por PYMES, sino que, además, los consejos de administración de las grandes empresas no están en nuestro país, sino en aquéllos en los que se sitúa la dirección central o empresa «madre». En línea con este argumento, en mi opinión, lo verdaderamente significativo y relevante hubiera sido incidir en el establecimiento de cuotas en el ámbito de la denominada «alta dirección»³⁶, en lenguaje mercantil, o «personal de alta dirección»³⁷, en el ámbito laboral. Ahí es dónde hay que incidir y, en este punto, es dónde nos encontramos con el dilema de avanzar en la igualdad *versus* la libre capacidad de decisión de las empresas a la hora de designar a su personal directivo. Evidentemente, en este punto, la norma española (proyecto de LO Paridad), sigue el camino trazado por la Directiva 2022/2381 que, a pesar de mencionar al personal de alta dirección en su Exposición de motivos³⁸, no se refiere a ello en su articulado. La ausencia de referencias normativas en la Directiva sobre el personal directivo responde claramente a la necesidad de respetar, tanto el principio de subsidiariedad (que impide armonizar con detalle normas que afectan a competencias nacionales) como, sobre todo, el principio de no interferir en la gestión de las empresas, máxime en lo que se refiere a la selección, contratación y/o promoción de personal directivo. Se echa en falta, no obstante, una suerte de cuota al estilo de la establecida con respecto a los consejeros/as pues, ya se ha señalado, con el sistema al que se acoge la norma para los consejeros/as, sí se asegura que las sociedades cotizadas puedan seguir seleccionando libremente a los candidatos/as basándose en su capacitación o en otras consideracio-

³⁶ Se entenderá por «alta dirección» aquellos directivos que tengan dependencia directa del consejo o del primer ejecutivo de la compañía y, en todo caso, el auditor interno (apartado C.1.14 Circular 5/2023 de la CNMV).

³⁷ Art. 1.2 RD 1382/1985, de 1 de agosto, por el que se regula la relación laboral especial del personal de alta dirección, establece que se considera «personal de alta dirección» a aquellos trabajadores (personas trabajadoras) que ejercitan poderes inherentes a la titularidad jurídica de la empresa —con su firma pueden obligar a la empresa—, y relativos a los objetivos generales de la misma, con autonomía y plena responsabilidad solo limitados por los criterios e instrucciones directas emanadas de la persona o de los órganos superiores de gobierno y administración de la entidad que respectivamente ocupe aquella titularidad (*vid.*, De Val Tena, 2002:106-111).

³⁸ Apartados 7, 12, 13, 17, 21.

- nes objetivas pertinentes. Por este motivo, una disposición similar para el personal de alta dirección hubiera sido muy conveniente³⁹.
- En tercer lugar, no menos importante, como ya señaló el CES (Dictamen 7/2023)⁴⁰, la norma española (LO Paridad 2004) constituye un gran avance pues se transita de las meras recomendaciones o buenas prácticas al establecimiento de obligaciones con el fin de progresar en la igualdad efectiva entre hombres y mujeres. Ahora bien, señala el CES dos cosas: 1.—debería haberse pretendido la paridad total (al menos en el sector público); y 2.—debería adecuarse la norma a un lenguaje inclusivo y no sexista, «sobre todo teniendo en cuenta la materia y contenido de la iniciativa» (p. 12). Es una realidad que en determinadas ramas del derecho —mercantil, civil, extranjería y un largo etcétera— la utilización de lenguaje no discriminatorio, brilla por su ausencia.
 - En cuarto lugar, al hilo de la reflexión anterior relativa a la ausencia de modificación de la LOI (2007), lo más importante, a mi juicio, de la proyectada regulación prevista en la LO Paridad (2024), hubiera sido haber ahondado, haber profundizado o al menos haber mencionado, la conexión existente entre, por un lado, la obligatoriedad de presencia femenina en los consejos de administración de al menos 40 por 100 y no más del 49 por 100, y la recomendación de observar estos porcentajes en la «alta dirección»; y, por otro, las exigencias en torno a los planes de igualdad y, a día de hoy (desde el 2 de marzo de 2024), también con la obligación de adaptar estos planes y contar con un protocolo LGTBI (de actuación en caso de violencia o acoso), en empresas de más de 50 trabajadores (art. 15, Ley 4/2023). Con respecto a los planes de igualdad, las opciones para ahondar en esta relación son múltiples, como ha ido señalando la doctrina 1.—el equilibrio de género en los consejos de administración es determinante para asegurar la situación general de la igualdad de género en la empresa (Mella Méndez, 2024: 480); 2.—el plan de igualdad puede ser útil como instrumento regulador de criterios de mérito y capacidad que se deben cumplir para formar parte de los consejos de administración (Zoco Zabala, 2014: 643); 3.—lo que está claro es que la negociación colectiva, pretendida con ocasión de la aprobación de los planes de igualdad, no es suficiente para asegurar la igualdad y se necesita el impulso desde los consejos de administración⁴¹. Además,

³⁹ En este sentido, la enmienda n.º 9 presentada por el Grupo Parlamentario Mixto (Ione Belarra Urteaga) que prevé que la alta dirección tenga una composición que asegure la presencia, como mínimo, de un 50 por 100 de mujeres.

⁴⁰ Dictamen 7/2023 sobre el Anteproyecto de Ley Orgánica de Representación paritaria de mujeres y hombres en órganos de decisión, aprobado en pleno de 29 de marzo de 2023.

⁴¹ Los planes de igualdad no siempre se negocian por diversos motivos (ausencia de representación legal o comisión sindical, por causa ajena a la empresa, por ejemplo) o, de existir, plantean diversos problemas en términos de condiciones pactadas y de relaciones de complementariedad res-

la propia Ley 15/2022, para la igualdad de trato y no discriminación (art. 33.2), abre la puerta a la adopción de medidas por la sola iniciativa empresarial (Nieto Rojas, 2023: 127)⁴². Es decir, tanto la imposición de obligaciones en torno a los planes de igualdad, y de diversidad, en las empresas (RD 901/2020 y Ley 4/2023), como la futura obligación del equilibrio de género en los consejos de administración de las sociedades cotizadas u otras entidades forman parte de todo, están unidas y relacionadas; aunque con ello no quiere decirse que necesariamente exista una alta correlación entre presencia femenina y/o diversa —en el sentido no binario del género o sexo— en los consejos de administración y mejores planes de igualdad o de diversidad en las empresas. No existen estudios concluyentes en este sentido; ni tampoco sobre las virtudes del «talento femenino» o sobre el «talento diverso».

Cuestión distinta, sin embargo, es afirmar que la existencia de normativa sobre imposición de equilibrio de género en los consejos de administración, ya sea con carácter vinculante o como mera recomendación, ha ido contribuyendo a una mejora y a un cambio de tendencia; al menos en cuanto al número o porcentaje de mujeres en las altas instancias empresariales, pues existe constancia de que se ha avanzado mucho, sobre todo en los países con normas vinculantes, como puede observarse en las cifras⁴³. La imposición de cuotas femeninas es un tema sensible y delicado, que genera detractores sin tener en cuenta, en muchas ocasiones, las informaciones necesarias para apoyar sus argumentos en contra. En todo caso, este tipo de medidas deben contemplarse desde el punto de vista de su vigencia temporal, pues las medidas deben cesar una vez se hayan alcanzado los objetivos pretendidos⁴⁴. Lo relevante es que, de la mano de normativa que promueve medidas de acción positiva del más alto nivel (cuotas), y con el apoyo tanto de la dirección de las empresas como de los agentes sociales a través de la negociación colectiva, se pueda ir avanzando hacia una mayor igualdad y no discriminación en el mundo del trabajo y, de ahí, que estos avances se reflejen en todas las esferas de la vida pública y privada de las personas que sufren discriminaciones, que muchas veces son dobles o triples. Por supuesto, otro tipo

pecto de contenidos previstos en convenios de sector o, bien en términos de registro, etc. (Nieto Rojas, 2023: 125).

⁴² El art. 33.2 de la Ley 15/2022, prevé que las empresas puedan asumir la realización de «acciones de responsabilidad social», consistentes en «medidas económicas, comerciales, laborales, asistenciales o de otra naturaleza, destinadas a promover condiciones de igualdad de trato y no discriminación en el seno de las empresas o en su entorno social»; sin perjuicio de que «se informará a los representantes de los trabajadores de las acciones adoptadas» y, además, la realización de las mismas «podrá ser concertada con la representación de los trabajadores».

⁴³ *Vid.*, la información recogida por el EIGE (*European Institute for Gender Equality*).

⁴⁴ En este sentido, en muy valiosa la experiencia adquirida con el sistema de cuotas en favor de la raza negra de la década de los años 70 en Estados Unidos (*vid.*, Ballester Pastor y Ballester Cardel, 2008: 76-80).

de medidas son también significativas y muy necesarias, como las políticas y campañas de conciliación y una reforma profunda de los sistemas de educación y formación a todos los niveles.

6. Bibliografía

- ALONSO-OLEA GARCÍA, Belén (2022). Gobierno corporativo y responsabilidad social corporativa de las sociedades anónimas cotizadas. *Temas Laborales*, 162/2022, pp. 19-54.
- BALLESTER PASTOR, María Amparo y BALLESTER CARDEL, María (2008). Significado general y conceptual de la Ley Orgánica para la igualdad efectiva de hombres y mujeres. En *Comentarios a la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de hombres y mujeres*. LA LEY, grupo Wolters Kluwer, pp. 33-111.
- BOLDÓ RODA, Carmen (2023). Derecho de sociedades y diversidad de género: nuevos retos en la legislación comunitaria y española. *Revista jurídica Valenciana*, n.º 41, semestre enero-junio 2023, pp. 115-130.
- CAMPUZANO LAGUILLO, Ana Belén (2019). La igualdad de género en el acceso a los puestos de responsabilidad de las sociedades de capital. En *Gobierno Corporativo e Igualdad de Género. Realidad y tendencias regulatorias actuales*, Tirant lo Blanch, pp. 25-80.
- CAMPUZANO LAGUILLO, Ana Belén (2017). Capítulo 31. La diversidad de género en los consejos de administración de las sociedades de capital. En *Estudios sobre órganos de las sociedades de capital: liber amicorum*, Fernando Rodríguez Artigas, Gaudencio Esteban Velasco, coord. por Javier Juste Mencía, Cristóbal; Fernando Rodríguez Artigas (hom.), Gaudencio Esteban Velasco (hom.) Vol. 1, Tomo 1, pp. 953-974.
- DE CONTE, María Luisa (2019). La Ley de cuotas en los consejos de administración de las empresas francesas y su aplicación. En *Gobierno corporativo e Igualdad de Género. Realidad y tendencias regulatorias actuales*, Tirant lo Blanch, pp. 532-545.
- DE VAL TENA, Ángel Luis (2002). *El trabajo de alta dirección. Caracteres y régimen jurídico*. Civitas.
- DUBIN, Kenneth (2007). La LOIMH y la transformación de los principios de regulación en el mercado de trabajo español. En MERCADER UGUINA, Jesús Rafael, (2007). *Comentarios laborales de la Ley de Igualdad entre Mujeres y Hombres*, Tirant lo Blanch, pp. 331-362.
- EMBED IRUJO, José Miguel (2008). Los aspectos mercantiles de la Ley Orgánica para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, en SALA FRANCO, Tomás, y otros, *Comentarios a la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres*. LA LEY, Wolters Kluwer, pp. 269-354.
- MARTÍNEZ-GARCÍA, Irma (2023). Cuotas de género en los consejos de administración: una perspectiva internacional. *Revista Instituto Iberoamericano de Mercados de Valores*, n.º 69, pp. 1-11.
- MATEU DE ROS, Rafael (2019). El principio jurídico de igualdad de género. En *Gobierno Corporativo e Igualdad de Género. Realidad y tendencias regulatorias actuales*, Tirant lo Blanch, pp. 81-96.
- MELLA MÉNDEZ, Lourdes, (2024). Hacia el equilibrio de género en las sociedades cotizadas europeas: puntos críticos de la Directiva 2022/2381 y su futura transposición en España. *Revista General de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social*, 67, pp. 461-510.
- MERINO SEGOVIA, Amparo (2009). *Igualdad de género, empresa y responsabilidad social*, Bo-marzo.

- MONTESDEOCA SUÁREZ, Arturo (2023). La situación actual de la mujer en los consejos de administración de las empresas cotizadas: ¿desequilibrio, desigualdad o ceguera de género? *Revista de Trabajo y Seguridad Social*, CEF, 477, pp. 23-58.
- NIETO ROJAS, Patricia. (2023). El complicado entramado normativo de planes de igualdad y protocolos en las empresas. Algunas reflexiones sobre protocolos anti-acoso y gestión de la diversidad. *Labos*, Vol. 4. Número extraordinario «Tormenta de reformas», pp. 122-142.
- OJEDA AVILÉS, Antonio (2019). Las medidas de acción positiva, en CASAS BAAMONDE, María Emilia y GIL ALBUQUERQUE, Román, *Derecho Social de la Unión Europea. Aplicación por el Tribunal de Justicia*, 2.º edición, Francis Lefebvre, pp. 245-268.
- RODRIGUEZ-PIÑERO y BRAVO-FERRER, Miguel (2022). Los contornos de la discriminación. *Temas Laborales*, 162/2022, pp. 11-18.
- SALA FRANCO, Tomás, BALLESTER PASTOR, María Amparo, BAÑÓ LEÓN, José María, EMBID IRUJO, José Miguel y GOERLICH PESET, José María (2008). *Comentarios a la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres*. LA LEY, Wolters Kluwer.
- VELDMAN, Albertine (2023). Gender Quota for Corporate Directors: a task for the European Union? The Revival of the Directive on Gender Balance Company Boards. *Utrecht Law Review*, 19 (3), pp. 44-56
- ZOCO ZABALA, Cristina (2014). Planes de Igualdad en las empresas: requisitos y buenas prácticas. En *Mujeres, Contratos y Empresa desde la Igualdad de Género*. Tirant lo Blanch, pp. 625-645.